

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA  
PADA KINERJA PEGAWAI**

(**Studi Kasus PadaPT. Kimia Farma Trading & Distribution di Jakarta**)

**HENY HERAWATI**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU MARITIM (STIM) MUTIARA JAYA**  
**LAMPUNG**  
**e-mail : herawatiheny452@gmail.com**

**Abstract**

*The aim of this research explain the relationships and the influence of several variables that have been defined. Data analysis techniques using Structural Equation Modeling (SEM) to describe the relationship with the latent variable indicators (measurement model) and to describe relationships between variables latent (structural model). Distributing questionnaires conducted with stratified random sampling method. A population of 238 respondents with a defined sample 149 respondents. The results of the analysis of this data showed that, overall test model fit was acceptable, seen from variable Leadership Style significant effect on job satisfaction ( $t\text{-value} = 7.71$ ), organizational culture variables significantly influence job satisfaction ( $t\text{-value} = 7.27$ ), leadership style variable significant effect on employee performance ( $t\text{-value} = 2.38$ ), organizational culture variables have a significant effect on employee performance ( $t\text{-value} = 2.61$ ), and job satisfaction variables have a significant effect on employee performance ( $t\text{-value} = 7594$ ). GFI value of 0.85 that goes into the category of marginal fit and SRMR for 0038 in the category of marginal fit. RMSEA value, NNFI, NFI, RFI, IFI and CFI all fit into the category of good fit or marginal fit. So it can be concluded that the overall suitability of the model is good enough. The conclusion of the analysis of direct and indirect influence, that that influence job satisfaction is the leadership style. Where refer to the table and the output value of the direct influence employee performance against the leadership style of 0.0225, the indirect effect of leadership style on employee performance at 0.1089, and the total impact amounted to 0.1314 or 13.14%. Thus, we can conclude leadership style has a dominant influence on employee performance, this shows that good leadership style that gives a sense of comfort for employees to perform work activities, which in turn have a positive influence on employee performance is achieved.*

**Keywords :** SEM, Leadership style, organizational culture, job satisfaction, employee performance.

## A. PENDAHULUAN

### 1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998 :15 dalam Wibowo, 2014). Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja atau *performance* adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2013). Atau dengan kata lain Kinerja adalah singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikenetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah. Dalam Bahasa Inggris kata padanan untuk kinerja adalah *performance*. (Wirawan, 2015).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), Locander et al. (2002), serta Yammarino et al. (1993) dalam Rani (2009) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993).

Gibson et al (1995), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain.

Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu sebaliknya. Menurut Robbins (1996), karyawan yang puas akan cenderung untuk tidak mengundurkan diri.

Budaya organisasi secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi. Selanjutnya, dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat

jenjang maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggungjawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun asal-usul dari sumber daya manusianya. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu di jembatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi (Djokosantoso Meljono, 2006).

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance*(Harvey dan Brown, 1996, dalam Cahyono, 2005).

Dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan bisnis yang begitu kompetitif, maka PT. Kimia Farma Trading & Distribution merumuskan strategi bisnisnya melalui Visi, Misi, Strategi, Budaya Perusahaan dan Prinsip Kerja Pegawai yaitu "5AS" antara lain :

## 2 Perumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution ?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution ?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution ?
5. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution ?

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor kunci yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Begitu juga halnya budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu kemajuan organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Namun disisi yang lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan

memberdayakan karyawannya akan menjadi faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya.

Maryoto (2000). Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi: (1) kuantitas *output*, (2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Kinerja karyawan adalah pencapaian tujuan karyawan yang dilakukan karyawan yang dalam pencapaian hasilnya berdasarkan pada prosedur (Anwar, 2004).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16.)

Kinerja Merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998 :15 dalam Wibowo, 2014). Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Hasibuan (2005) kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan.

Mangkunegara (2005) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Stephen P. Robbins (2008) kinerja merupakan hasil evaluasi

terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atas prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996. Dalam Vethzal et al, 2015). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertangajawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja atau performance adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015). Atau dengan kata lain Kinerja adalah singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikenetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah. Dalam Bahasa Inggris kata padanan untuk kinerja adalah performance. (Wirawan, 2015).

Wexley dan Yukl (dalam Sinambela, 2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*).

Stolovith dan Keeps, 1992 (dalam Sinambela, 2016), kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian kerja serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.

Hersey dan Blanchard, 1993 (dalam Sinambela, 2016), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Sedarmayanti, (2016). Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu artinya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja atau performance adalah perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berguna, pencapaian prestasi seseorang berkenaan

dengan tugas yang telah diberikan padanya.

## 2. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, Handoko (2001).

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Mathis dan Jackson (2006), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Robbins (2006) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, atau selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja dirasakan karyawan karena ada hal-hal yang mendasarinya. Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitas pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

T. Hani Handoko (2007:193), bahwa Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Husain Umar (2008 : 213), kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya menegenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

## 3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Thoha (2007) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yaitu usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Menurut Thoha (2007) terdapat empat gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tahap pengembangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan tugas yang dilakukan oleh orang yang dipimpinnya. Adapun situasi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu (Gaya kepemimpinan direktif, paritispatif, konsultatif dan delegatif).

Likert (1992) dalam Edi Sutrisno 2009, mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil jika bergaya kepemimpinan partisipatif (*participative management*). Gaya kepemimpinan ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi.

Davis dan Newstrom (1995) dalam Sudaryono (2014), Gaya Kepemimpinan, mengandung pengertian yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan.

Veithzal Rivai (2004) dalam Sudaryono 2014, mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak mapun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1993) dalam Wirawan (2014). Gaya Kepemimpinan adalah Pola perilaku yang exhibit ketika mencoba mempengaruhi aktifitas orang lain seperti dipersepsikan oleh orang tersebut. Hal itu berbeda dengan persepsi pemimpin mengenai perilaku kepemimpinan, yang kedua pengarang tersebut

mendefenisikan lebih sebagai persepsi daripada gaya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikutnya mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mengpengaruhinya para pengikutnya.

#### 4. Pengertian Budaya Organisasi

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilainilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengertiannya, bahwa budaya perusahaan adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi. Jika *value* tadi menjadi *shared value*, maka terbentuk sebuah kesamaan persepsi akan perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Peter dan Watermen (2006:41), Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga, perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), bahwa Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

### C. METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Supranto (2012 : 20) Data menurut cara memperolehnya yang digunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan ke dalam2 (dua) macam data, yaitu:

1. Data primer (*primary data*)

Data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi langsung melalui objeknya.

Data yang diperoleh langsung dari responden para karyawan pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution.

2. Data sekunder (*secondary data*)

Data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi. Data sudah dikumpulkan oleh pihak instansi lain.

Data sekunder diperoleh dari PT. Kimia Farma Trading & Distribution. Selain itu untuk mendukung analisis juga memanfaatkan berbagai data dari berbagai sumber seperti majalah artikel dan penerbitan-penerbitan lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

Dalam rangka penginputan data primer dan data sekunder di lapangan, maka peneliti mengumpulkannya melalui:

a. *Kuesioner*

Kuesioner didesain untuk memperoleh data yang dibutuhkan dari responen, yaitu karyawan PT. Kimia Farma Trading & Distribution. Pertanyaan yang disusun berdasarkan hal-hal yang sudah ditentukan sehingga tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

b. *Observasi*

Dilakukan untuk mendapatkan data-data tambahan yang melengkapi data kuesioner.

c. *Studi literatur*

Dilakukan dengan mempelajari dan menginputkan data yang diperlukan dalam penelitian, bahan bacaan dari sumber lainnya yang relevan dengan masalah penelitian. Dimana studi literatur ini dapat dilakukan PT. Kimia Farma Trading & Distribution, internet maupun perpustakaan-perpustakaan.

### Definisi Variabel

Wirawan (2013 :748) Variabel adalah properti suatu konsep, konstruk, asumsi yang mempunyai nilai numerik yang bervariasi (*vary able*).

Edy Supriyadi (2014 : 56) Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Dengan demikian, variabel adalah merupakan objek yang berbentuk apa saja yang ditentukan oleh peneliti dengan tujuan untuk memperoleh informasi agar bisa ditarik suatu kesimpulan.

Variabel penelitian adalah merupakan suatu objek, atau sifat, atau atribut, atau nilai dari orang, atau kegiatan yang mempunyai bermacam-macam variasi antara satu dengan lainnya yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Beberapa macam variabel ditinjau dari aspek hubungan antar variabel yang digunakan untuk penelitian, yaitu :

a. *Variabel Dependend dan Independen*.

Variabel ini merupakan variabel terikat yang besarnya tergantung dari besaran variabel independen (bebas). Besarnya perubahan yang disebabkan oleh variabel independen ini, akan memberi peluang terhadap perubahan variabel dependen (terikat) sebesar koefisien (besaran) perubahan dalam variabel independen. Artinya setiap terjadi perubahan sekian kali satuan variabel independen diharapkan akan menyebabkan variabel dependen berubah sekian satuan juga. Sebaliknya jika terjadi perubahan (penurunan) variabel independen (bebas) sekian satuan, diharapkan akan menyebabkan perubahan (penurunan) variabel dependen sebesar sekian satuan juga.

b. *Variabel Moderator*

Analisis hubungan yang menggunakan dua variabel, yakni satu variabel dependen dan satu atau beberapa variabel independen, adakalanya di pengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dimasukan dalam model statistik yang kita gunakan.

c. *Variabel Intervening*

Variabel yang bisa memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel (variabel moderator), secara teori merupakan satuan yang bisa diukur. Akan tetapi variabel yang nilainya secara satuan relatif tidak dapat diukur secara pasti, merupakan variabel intervening.

d. *Variabel Kontrol*

Variabel yang sering digunakan dalam penelitian, selain moderator dan *variabel intervening* adalah variabel kontrol, kualitas dan kuantitasnya bisa dikendalikan oleh peneliti sesuai dengan waktu dan tempat yang dikehendaki.

e. *Regresi Sederhana*

Membangun persamaan regresi atau melihat hubungan antara satu variabel dependent dengan satu variabel independen.

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah angket atau kuesioner yang ditujukan kepada PT. Kimia Farma Trading & Distribution. Instrumen penelitian digunakan untuk mengidentifikasi *variabel eksogen(independen)* seperti Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ); dan *variabel endogen(dependen)* berupa Kinerja pegawai(Y) dalam rangkapencapaian kinerja optimal bagi PT. Kimia Farma Trading & Distribution, serta *variabel intervening* Kepuasan kerja ( $Z$ ). Selanjutnya instrumen yang disusun tersebut diuji validitasnya dan dihitung reliabilitasnya. Validitas instrumen ini adalah merupakan validitas *content* atau validitas isi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menjamin kualitas instrumen tersebut yang akan digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

Variabel terbentuk dari indikator-indikator yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena yang diteliti. Proses pembentukan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel untuk memudahkan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan. Dalam penelitian ini digunakan skor diatur berdasarkan skala *Linkert* atau skala 7, variabel yang ada akan dijabarkan menjadi indikator variabel, lalu indikator tersebut dijadikan tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Alat ukur penelitian ini berbentuk angket, dengan tingkat pengukuran ordinal dan kategori jawaban terdiri atas 7(tujuh) tingkatan sebagai berikut :

**Tabel 1**

### Skor Jawaban Responden

<b>NO</b>	<b>JAWABAN</b>	<b>SKOR</b>
1	Sangat Setuju Sekali (SSS)	7
2	Sangat Setuju (SS)	6
3	Setuju (S)	5
4	Ragu-Ragu (RR)	4
5	Tidak Setuju (TS)	3
6	Sangat Tidak Setuju (STS)	2
7	Sangat Tidak Setuju Sekali (STSS)	1

**1. Variabel Kinerja pegawai (Y)**

**a. Definisi Konseptual Variabel Kinerja pegawai(Y)**

Definisi Konseptual Variable Kinerja pegawai adalah hasil usaha yang telah dicapai oleh pegawai atau karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi atau lembaga.

**b. Definisi Operasionalisasi Variabel Kinerja pegawai(Y)**

Definisi Operasional Variable Kinerja pegawai merupakan skor total Kinerja pegawai yang diperoleh dari PT. Kimia Farma Trading & Distribution dalam menjawab pertanyaan berupa instrumen berbentuk *skala likert* yang terdiri 26 butir. Dimensi yang diukur adalah :

- 1) Kerja sama, dengan indikator tanggap terhadap perintah atasan, dukungan terhadap rekan sejawat.
- 2) Inisiatif, dengan indikator semangat melaksanakan tugas, bertanggung jawab terhadap pekerjaan.
- 3) Keputusan, dengan indikator mampu menyelesaikan masalah pekerjaan, siap mengambil resiko.
- 4) Hasil Kerja, dengan indikator kualitas hasil kerja, dan kecepatan dalam melaksanakan tugas.

**c. Kisi-kisi Instrumen Kinerja pegawai (Y)**

Data penelitian tentang Kinerja pegawai, yang disusun dengan skala 1 sampai 7, dimaksudkan adalah skor 1 sebagai skor Kinerja pegawai terendah dan 7 untuk skor Kinerja pegawai yang tertinggi. Sebaran butir instrumen sebagaimana dimaksud pada skor diatas, dibangun dengan mengacu pada kisi-kisi yang disusun berdasarkan konstruk yang disintesiskan dari sejumlah

teori yang mendasari variabel Kinerja pegawai. Kisi-kisi yang ditampilkan merupakan matrik dari dimensi dan indikator serta sebaran butir instrumen yang valid. Berikut dapat dilihat kisi-kisi variabel Kinerja pegawai di PT. Kimia Farma Trading & Distribution yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel Kinerja pegawai**

VARIABLE	DIMENSI	INDIKATOR	NOMOR BUTIR
(1)	(2)	(3)	(4)
Kinerja Pegawai	1. Kerjasama	1.1. Tanggap terhadap perintah atasan 1.2. Dukungan terhadap rekan sejawat	1,2,3, 4 5,6,7,8
	2. Inisiatif	2.1. Semangat melaksanakan tugas 2.2. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan	9,10,11,12 13,14,15
	3. Keputusan	3.1. Mampu menyelesaikan masalah pekerjaan 3.2. Siap mengambil resiko	16,17,18 19,20
	4. Hasil Kerja	4.1. Hasil Kerja 4.2. Kecepatan dalam melaksanakan tugas	21, 22, 23 24, 25, 26

**2. Variabel Kepuasan kerja (Z)**

**a. Definisi Konseptual Variabel Kepuasan kerja(Z)**

Definisi konseptual Kepuasan Kerja adalah sesuatu yang sangat sulit diukur yang bersifat subjektif karena setiap orang selalu mempunyai keinginan-keinginan yang ingin dipenuhi namun setelah terpenuhi muncul lagi keinginan-keinginan lainnya, seakan-akan manusia itu tidak mempunyai rasa puas dan setiap pegawai mempunyai kriteria sendiri yang menyatakan bahwa dirinya telah puas.

**b. Definisi Operasionalisasi Variabel Kepuasan kerja(Z)**

Definisi Operasional Variable Kepuasan kerja merupakan skor total Kepuasan kerja yang diperoleh dari PT. Kimia Farma Trading & Distribution dalam menjawab pertanyaan berupa

instrumen berbentuk *skala likert* yang terdiri 24 butir. Dimensi Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Kondisi kerja, dengan indikator rekan kerja, kebisingan, dan ruang gerak yang diperlukan.
- 2) Kesempatan Karier atau promosi, dengan indikator peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi.
- 3) Kebijakan Organisasi, dengan indikator prosedur dan aturan.
- 4) Kompensasi dengan indikator sistem dan besarnya gaji, dan fasilitas yang diberikan.

c. **Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan kerja(Z)**

Data penelitian tentang Kepuasan kerja, yang disusun dengan skala 1 sampai 7, dimaksudkan adalah skor 1 sebagai skor Kepuasan kerjaterendah dan 7 untuk skor Kepuasan kerjayang tertinggi. Sebaran butir instrumen sebagaimana dimaksud pada skor diatas, dibangun dengan mengacu pada kisi-kisi yang disusun berdasarkan konstruk yang disintesiskan dari sejumlah teori yang mendasari variabel Kepuasan kerja. Kisi-kisi yang ditampilkan merupakan matrik dari dimensi dan indikator serta sebaran butir instrumen yang valid. Berikut dapat dilihat kisi-kisi variabel Kepuasan kerjadi PT. Kimia Farma Trading & Distribution yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel Kepuasan kerja**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>NOMOR</b>
			<b>BUTIR</b>
(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Kepuasan Kerja</b>	1. Kondisi Kerja	1.1. Rekan kerja	1, 2, 3
		1.2. Kebisingan	4, 5, 6
		1.3. Ruang gerak	7, 8, 9
	2. Karier	2.1. Peluang	10, 11, 12
		2.2. Rasa Keadilan	13, 14, 15
	3. Kebijakan	3.1. Prosedur	16, 17

	Organisasi	3.2. Aturan	18, 19, 20
4. Kompensasi	4.1. Sistem dan besarnya gaji	21, 22	
	4.2. Fasilitas yang diberikan	23, 24	

### 3. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

#### a. Definisi Konseptual Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Definisi konseptual Variable Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam Gaya Kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, serta mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

#### b. Definisi Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Definisi Operasional Variable Gaya Kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan perwujudan dari hasil skor Gaya Kepemimpinan yang diperoleh dari PT. Kimia Farma Trading & Distribution dalam menjawab pertanyaan berupa instrumen berbentuk skala likert yang terdiri 24 butir. Dimensi yang diukur adalah :

- 1) *Telling*/memberitahukan, dengan indicator:Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas, Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan, Pimpinan memberitahu cara menyelesaikan masalah pekerjaan.
- 2) *Selling*/menjajakan, dengan indicator: Pimpinan mampu menyediakan instruksi yang jelas bagi bawahan dalam pelaksanaan kerja, Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) *Participating*/mengikutsertakan, dengan indicator: Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah, Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan, Pimpinan ikut

serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

- 4) *Delegating/mendelegasikan*, dengan indicator: Pimpinan tidak ikut campur dengan pekerjaan bawahan, Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan, Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. **Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Data penelitian tentang Gaya Kepemimpinan, yang disusun dengan skala 1 sampai 7, dimaksudkan adalah skor 1 sebagai skor Gaya Kepemimpinan terendah dan 7 untuk skor Gaya Kepemimpinan yang tertinggi. Sebaran butir instrumen sebagaimana dimaksud pada skor diatas, dibangun dengan mengacu pada kisi-kisi yang disusun berdasarkan konstruk yang disintesiskan dari sejumlah teori yang mendasari variabel Gaya Kepemimpinan. Kisi-kisi yang ditampilkan merupakan matrik dari dimensi dan indikator serta sebaran butir instrumen yang valid.

4. **Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ )**

a. **Definisi Konseptual Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ )**

Definisi konseptual budaya organisasi adalah nilai-nilai, adaptasi eksternal, integrasi internal, asumsi-asumsi Dasar. Indikator Budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan yaitu misi, tujuan, sarana dasar, hubungan dalam kelompok, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan, hubungan antar pegawai, disiplin kerja.

b. **Definisi Operasionalisasi Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ )**

Budaya organisasi merupakan skor total Budaya organisasi yang diperoleh dari karyawan PT. Kimia Farma Trading & Distribution dalam menjawab pertanyaan berupa instrumen berbentuk skala likert yang terdiri 30 butir. Dimensi yang diukur adalah :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, dengan indikator kreativitas, pengambilan resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, dengan indikator akurat/teliti.
- 3) Orientasi hasil, dengan indikator tujuan perusahaan.
- 4) Orientasi individu, dengan indikator pengaruh, dan hasil kerja.
- 5) Orientasi terhadap tim, dengan indikator kerjasama.
- 6) Agresivitas, dengan indikator persaingan.
- 7) Stabilitas, dengan indikator keseimbangan.

**D. PEMBAHASAN**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur pernyataan yang ada

dalam kuesioner. Validitas suatu data tercapai jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa yang akan diungkap. Teknik validitas yang digunakan adalah korelasi pearson product moment. Angka yang dipergunakan sebagai pembanding untuk melihat valid tidaknya suatu indikator adalah dengan membandingkan nilai koefisien validitas dengan titik kritis 0,3. Apabila nilai koefisien validitas > 0,3 maka indikator dinyatakan valid.

**a. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Hasil uji validitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

No Item	Koefisien Validitas	Ket	No Item	Koefisien Validitas	Ket
GK1	0.824	Valid	GK13	0.789	Valid
GK2	0.918	Valid	GK14	0.903	Valid
GK3	0.901	Valid	GK15	0.907	Valid
GK4	0.927	Valid	GK16	0.752	Valid
GK5	0.857	Valid	GK17	0.798	Valid
GK6	0.846	Valid	GK18	0.817	Valid
GK7	0.706	Valid	GK19	0.300	Valid
GK8	0.673	Valid	GK20	0.547	Valid
GK9	0.735	Valid	GK21	0.373	Valid
GK10	0.769	Valid	GK22	0.434	Valid
GK11	0.718	Valid	GK23	0.756	Valid
GK12	0.597	Valid	GK24	0.602	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS 21.0

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa seluruh item untuk variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai koefisien validitas > 0,3 sehingga dinyatakan valid. Untuk selanjutnya item pada variabel Gaya Kepemimpinan dapat digunakan untuk analisis reliabilitas.

**b. Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Hasil uji validitas untuk variabel Budaya Organisasi dapat dilihat

pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi**

No Item	Koefisien Validitas	Ket	No Item	Koefisien Validitas	Ket
BO1	0.807	Valid	BO16	0.764	Valid
BO2	0.754	Valid	BO17	0.791	Valid
BO3	0.733	Valid	BO18	0.670	Valid
BO4	0.612	Valid	BO19	0.820	Valid
BO5	0.483	Valid	BO20	0.822	Valid
BO6	0.678	Valid	BO21	0.732	Valid
BO7	0.598	Valid	BO22	0.741	Valid
BO8	0.316	Valid	BO23	0.603	Valid
BO9	0.718	Valid	BO24	0.704	Valid
BO10	0.656	Valid	BO25	0.838	Valid
BO11	0.720	Valid	BO26	0.580	Valid
BO12	0.868	Valid	BO27	0.679	Valid
BO13	0.703	Valid	BO28	0.713	Valid
BO14	0.781	Valid	BO29	0.749	Valid
BO15	0.660	Valid	BO30	0.744	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS 21.0

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa seluruh item untuk variabel Budaya Organisasi memiliki nilai koefisien validitas > 0,3 sehingga dinyatakan valid. Untuk selanjutnya item pada variabel Budaya Organisasidapat digunakan untuk analisis reliabilitas.

c. **Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil uji validitas untuk variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9**

**Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja**

No Item	Koefisien Validitas	Ket	No Item	Koefisien Validitas	Ket
KK1	0.942	Valid	KK13	0.805	Valid
KK2	0.801	Valid	KK14	0.854	Valid
KK3	0.888	Valid	KK15	0.894	Valid
KK4	0.903	Valid	KK16	0.898	Valid
KK5	0.929	Valid	KK17	0.880	Valid
KK6	0.876	Valid	KK18	0.877	Valid
KK7	0.854	Valid	KK19	0.776	Valid
KK8	0.907	Valid	KK20	0.859	Valid
KK9	0.868	Valid	KK21	0.916	Valid
KK10	0.895	Valid	KK22	0.869	Valid
KK11	0.702	Valid	KK23	0.924	Valid
KK12	0.860	Valid	KK24	0.828	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS 21.0

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa seluruh item untuk variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien validitas > 0,3 sehingga seluruh item variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid. Untuk selanjutnya item pada variabel Kepuasan Kerja dapat digunakan untuk analisis reliabilitas.

**d. Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai**

No Item	Koefisien Validitas	Ket	No Item	Koefisien Validitas	Ket
KP1	0.971	Valid	KP14	0.937	Valid
KP2	0.921	Valid	KP15	0.954	Valid
KP3	0.887	Valid	KP16	0.959	Valid
KP4	0.923	Valid	KP17	0.911	Valid
KP5	0.945	Valid	KP18	0.936	Valid

KP6	0.944	Valid	KP19	0.905	Valid
KP7	0.911	Valid	KP20	0.930	Valid
KP8	0.958	Valid	KP21	0.844	Valid
KP9	0.957	Valid	KP22	0.866	Valid
KP10	0.953	Valid	KP23	0.910	Valid
KP11	0.883	Valid	KP24	0.920	Valid
KP12	0.956	Valid	KP25	0.934	Valid
KP13	0.945	Valid	KP26	0.895	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS 21.0

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa seluruh item untuk variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien validitas > 0,3 sehingga seluruh item variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid. Untuk selanjutnya item pada variabel Kinerja Pegawai dapat digunakan untuk analisis reliabilitas.

#### 1. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas artinya tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliabel*). Teknik reliabilitas yang digunakan adalah *alpha cronbach*. Kuesioner dapat dikatakan reliable apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0.7. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.10  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	n of Item	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	24	0.963	Reliabel
Budaya Organisasi	30	0.962	Reliabel
Kepuasan Kerja	24	0.985	Reliabel
Kinerja Pegawai	26	0.993	Reliabel

Sumber: Hasil Output SPSS 21.0

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai alpha cronbach untuk keseluruhan variabel penelitian apabila nilai ini

dibandingkan dengan 0.7 maka memiliki nilai yang lebih besar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner untuk masing-masing variabel penelitian telah reliabel.

#### E. KESIMPULAN DAN SARAN

##### 1. Kesimpulan

1. Dari hasil penelitian ini bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 7.71. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 1 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja secara signifikan. Dengan demikian, Variable Gaya Kepemimpinan dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Gaya kepemimpinan yang dirasakan pegawai di PT. Kimia Farma Trading & Distribution, maka Kepuasan Kerjanya akan semakin baik pula.
2. Dari hasil penelitian ini bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 7.27. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 2 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 2 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Budaya organisasi yang dirasakan pegawai di PT. Kimia Farma Trading & Distribution, maka Kepuasan Kerjanya akan semakin baik pula.
3. Dari hasil penelitian ini bahwa Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 2.38. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 3 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 3 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Gaya kepemimpinan yang dirasakan pegawai di PT. Kimia Farma Trading & Distribution, maka Kinerja Pegawainya akan semakin baik pula.

4. Dari hasil penelitian ini bahwa Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 2.61. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 4 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 4 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Budaya organisasi yang dirasakan pegawai di PT. Kimia Farma Trading & Distribution, maka Kinerja Pegawainya akan semakin baik pula.
  5. Dari hasil penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 7.94. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 5 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 5 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja yang dirasakan pegawai di PT. Kimia Farma Trading & Distribution, maka Kinerja Pegawainya akan semakin baik pula.
2. Saran
- Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas dan dalam upaya mengembangkan beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain adalah :
1. Hasil penelitian ini terus menerus dikembangkan untuk memperluas wawasan bagi kajian keilmuan Manajemen dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia terutama.
  2. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruksi variabel yang dapat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerjaserta kinerja pegawai sehingga nilai koefisien determinasinya dapat meningkat secara signifikan.
  3. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada objek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerjaserta

kinerja pegawai, misalnya dengan penambahan jumlah sampel. Sehingga hasil penelitian bisa digunakan untuk objek yang lebih luas.

4. Selain dengan memberikan motivasi secara terus menerus, perusahaan juga meningkatkan kemampuan pegawai dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan, baik melalui pelatihan internal maupun eksternal untuk peningkatan kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Faisal M (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Asra, Abuzar Irawan Bodro Puguh, Purwanto Agus (2015). *Metode penelitian Suvei*. Bogor : In Media. Anggota IKAPI.
- Arikunto, Suharsimi(2013). *Manajemen Penelitian*. Cetakan kedua belas. Jakarta : Rineka Cipta. Anggota IKAPI.
- Fahmi, Irham (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Hery (2015).*SoalJawabManajemen. Memahami Konsep-danteori Manajemen secara lebih cepat, mudah, dan praktis dengan soal tanyajawab*. Jakarta :Gramedia Widiasarana Indonesia, GRASINDO.
- Hasibuan, S.P. Malayu (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teoridan Praktek)*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Rajawali Pres.
- Lousyiana, Thita T. Harlen (2015).*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja Perawat*. (diRumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru): Jurnal Tepak Manajemen Vol. VII. No. 3 / September 2015.
- Lina, Dewi (2014). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan system Reward sebagai Variable Moderatin*. (Universitas Muhamadiyah Sumatera Utara): Jurnal Riset Akuntansi dan bisnis Vol. 14. No. 1/ Maret 2014.
- Mangkunegara, Prabuanwar A.A (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya, Offset.